

водных сетей и инвестиции в их восстановление (сумма рангов 28), соответственно ему присвоен средний ранг 3.

Исходя из результатов экспертного анализа, можно сделать вывод о необходимости внедрения для населения более надежных и современных способов обеззараживания и очистки питьевой воды, исключения использования питьевой воды на технологические нужды промышленного производства и сельского хозяйства и ежегодное увеличение денежных средств на восстановление изношенных водопроводных сетей.

1.Котляр А.М. Сучасні проблеми питної прісної води. – Харків: Факт, 2002. – 232 с.

2.Зеленина Е. Человечеству осталось 10 лет, чтобы подготовиться к изменению климата и решить проблему продовольствия? // Время. – 2006. – №121 (15681). – С.3.

3.Общая теория статистики / Под ред. А.Боярского, Г.Громыко. – М.: МГУ, 1985. – 370 с.

4.Поживилова Н., Яковлева Г. Статистика материально-технического обеспечения. – К.: Вища школа, 1989. – С.109-115.

Получено 05.11.2006

УДК 658.114

И.Ю.ЗАЙЦЕВА, канд. экон. наук

Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, г.Харьков

СОЗДАНИЕ ПРЕВЕНТИВНОЙ СИСТЕМЫ ЗАЩИТНЫХ МЕР ОТ НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассматривается актуальная проблема современного бизнеса – недружественные поглощения. Предлагаются пути решения данной проблемы благодаря созданию превентивной системы защитных мер от недружественных поглощений на предприятии.

В настоящее время заслуженной популярностью пользуются недружественные поглощения с использованием несовершенства действующего законодательства. В отечественную практику постепенно внедряются технологии корпоративного шантажа. Эти процессы приобрели настолько массовый характер, что сама проблема уже давно превратилась в общегосударственную. Главной целью большинства недружественных поглощений предприятий в Украине является не контроль над бизнесом, а приобретение права собственности на наиболее ликвидные активы, в первую очередь, на недвижимость компании [1]. Любой, даже самый законопослушный, предприниматель должен быть к этому готов. Поэтому основной целью написания данной статьи является выработка превентивной системы защитных мер по защите предприятия от захвата.

Под недружественным поглощением компании или актива в даль-

нейшем будем понимать установление над этой компанией или активом полного контроля как в юридическом, так и в физическом смысле, вопреки воле менеджмента и/или собственника (собственников) этой компании или актива. Используемое определение дает основание выделить наиболее характерный признак всякого недружественного поглощения: компания-цель (собственник актива, крупнейшие акционеры, менеджеры предприятия) всегда будет сопротивляться действиям компании-агрессора.

Проблема слияний и поглощений привлекла в последние несколько лет внимание многих ученых и аналитиков. Данными вопросами занимаются такие украинские и российские экономисты, как С.Литовченко, Д.Задыхайло, О.Кибенко [3, 4] и др.

Бытует мнение, что недружественным атакам чаще всего подвергаются компании-цели, имеющие нестабильное финансовое положение. Акции потенциальных объектов захвата часто оказываются распределенными среди большого числа миноритарных акционеров. Эти условия являются идеальными для реализации проекта по недружественному поглощению, однако, как показывает практика, компании-агрессоры нападают не только на слабые компании. В некоторых случаях именно успешный бизнес компании-цели является лакомым куском для захватчиков [1, 2].

Начальной стадией любого проекта по недружественному поглощению является сбор и анализ информации в отношении компании-цели, ее менеджеров и основных акционеров. По результатам обобщения этой информации компания-агрессор принимает решение о начале враждебных действий. Из практики известно, что в некоторых случаях, проанализировав попавшие в ее руки документы и сведения, компания-агрессор отказывается от первоначальных замыслов и оставляет предприятие в покое.

В этом смысле бороться с угрозой недружественного поглощения имеет смысл задолго до начала самой атаки, проще, надежнее и дешевле. Некоторые меры, направлены на создание защитных укреплений, способны решать и другие важные задачи, стоящие перед предприятием. Приятным следствием проведения превентивных защитных мероприятий может стать, например, повышение степени управляемости компании, рост ее реальной рыночной стоимости. Несмотря на очевидные преимущества создания превентивной системы безопасности бизнеса, о ней часто забывают. За текущими проблемами руководители и собственники потенциальных компаний-целей часто не видят других проблем системного характера, которые в определенный момент способны проявиться. Многие собственники предприятий со-

глашаются с необходимостью проведения мероприятий по превентивной защите бизнеса. Как правило, они видят эту защиту в доведении принадлежащего им пакета акций до 75%, после чего на предприятие приходит команда наемных менеджеров, и о нем благополучно забывают до тех пор, пока не начнутся проблемы.

В результате очередная попытка захвата компании-цели может оказаться успешной, а те, кто вовремя не побеспокоился о защите своего бизнеса от недружественного поглощения, теперь вынуждены тратить огромные средства на защиту от нападения. Между тем проблему можно было решить, пригласив квалифицированных специалистов, которые выработали бы и внедрили на предприятии систему действенных мер, серьезно препятствующих возможному недружественному поглощению.

Все меры, предпринимаемые в целях защиты компании-цели от недружественного поглощения, целесообразно разделить на стратегические и тактические.

Стратегические меры всегда направлены на превентивную защиту от недружественного поглощения. Они подразумевают серьезные изменения в структуре самого бизнеса. Такие способы защиты применяются для плановой организации обороны предприятия, причем тогда когда реальной угрозы нападения еще нет. Тактические меры защиты обеспечивают оперативное решение проблем компании-цели в ситуации, когда угроза нападения стала реальной.

На наш взгляд, к одному из основных стратегических способов защиты бизнеса от недружественного поглощения относится формирование защищенной корпоративной структуры.

Сущность данного стратегического способа защиты заключается в формировании такой корпоративной структуры бизнеса, которая практически полностью исключает возможность его недружественного поглощения. Действительно, в начале недружественной атаки компания-агрессор скорее всего прибегнет к фиксации ситуации, чтобы предотвратить возможный вывод активов компании-цели. Если в этот момент все активы подвергшегося атаке бизнеса будут сосредоточены в одном месте, то риск лишиться всего и сразу многократно возрастает. В основе бизнес-процессов любого предприятия всегда лежит эксплуатация некоторого имущественного комплекса, который следует, на наш взгляд, разделить на составные части, сосредоточив в разных юридических лицах различные активы. Например, собственником недвижимости будет являться одна компания, а собственником средств производства – другая. При условии, что обе компании принадлежат одному лицу, захватить их будет проблематично. Они не ведут ника-

кой производственной деятельности, не несут финансовых, операционных и других рисков. У компаний-собственников отсутствует кредиторская задолженность, которую можно легко приобрести. К ним значительно сложнее предъявить иски.

Помимо рассмотренного выше к наиболее действенным превентивным мерам относятся следующие способы создания защищенных корпоративных структур, которые используют тот же принцип разделения имущественного комплекса на части.

1. Реорганизация потенциальной компании-цели в виде выделения из нее нескольких небольших компаний, неинтересных с точки зрения недружественного поглощения. Этот способ хорош еще и тем, что у акционеров, голосовавших против реорганизации или не принимавших участия в голосовании, возникает право требовать выкупа обществом принадлежащих им акций. Помимо вывода активов во вновь создаваемые компании, с помощью этого способа можно совершенно законно сократить общее количество миноритарных акционеров.

2. Вывод наиболее привлекательных с точки зрения компаний-агрессоров активов в дочерние компании – закрытые акционерные общества. В дальнейшем за счет выпуска дополнительных акций доля материнской компании в уставном капитале дочерних постепенно уменьшается до величины менее 25%. Такая схема позволяет сформировать систему перекрестного владения акциями между дочерними компаниями, поскольку дополнительные акции будут размещены между ними.

Таким образом, бороться с угрозой недружественного поглощения имеет смысл задолго до начала самой атаки. Об угрозе недружественного поглощения гораздо разумнее подумать заранее, однако до этого часто не доходят руки. Менталитет большинства собственников потенциальных компаний-целей не позволяет им приглашать консультантов для детального анализа ситуации и создания превентивных защитных систем. Хотя, если у компании-цели отсутствуют предварительно созданные защитные укрепления, это еще не значит, что агрессор обязательно ее захватит, однако его шансы на успех в этом случае серьезным образом повышаются.

1. Слияние и поглощение в Украине: итоги 2006 г. // <http://biztrade.ru/analytic>.

2. Заика А. Слияние и поглощение вместо корпоративных «совокуплений» // <http://glavred.info/archive/2006/01/11/170116-3.html>.

3. Слияния и поглощения. Путеводитель по рынку профессиональных услуг (Серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсантъ»). – М.: Альпина Бизнес Букс, The Platzdarm Group, 2004. – 192 с.

4. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління. – Харків: Еспада, 2003. – 688 с.

Получено 24.10.2006